

УДК 658.012

**С.Ю. ПОЛЯКОВ**, к.ю.н., НЮАУ, Харків  
**А.І. КУРТОВ**, к.т.н., доц., НЮАУ, Харків  
**Г.А. ЗМІЇВСЬКИЙ**, НЮАУ, Харків

## АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИРА

Досліджуються наукові підходи до визначення стилів управлінської діяльності, обґрунтовуються закономірності їх використання в сучасній управлінській практиці командирів та основні шляхи їх удосконалення.

The scientific going is investigated near determination of management styles, conformities to law of their use are grounded in modern administrative practice of commanders and way of their improvement.

**Ключові слова:** військове управління, стиль управлінської діяльності командира, стиль підготовки та прийняття рішення, ситуаційне керівництво.

**Вступ.** Результати соціологічного аналізу [1] свідчать, що практика військово-управлінської діяльності сучасних командних кадрів об'єктивно потребує своєї кардинальної оптимізації. Це, безумовно, стосується й стилю управлінської діяльності командира, який також багато в чому відстає від нових завдань, інтересів розвитку армії та життєвих потреб військових колективів і конкретних військовослужбовців. Існуюча до теперішнього часу практика формування стилю керівництва, не дозволяє командирам повною мірою реалізувати свій управлінський потенціал. В умовах трансформаційних процесів особливого значення набуває формування випереджувального стилю мислення й оптимального стилю дії суб'єктів діяльності.

Сучасною теорією управління збройними силами визначаються тільки сутність та вимоги до єдиного стилю управлінської діяльності командира. Однак стиль керівництва відображає і ситуаційні основи діяльності суб'єкта, тобто він є якісною характеристикою єдності і взаємодії суб'єкта і об'єкта управління у визначеній ситуації, а отже існує необхідність у дослідженні наукових підходів до визначення стилів керівництва командирів та аналізу факторів, що впливають на їх вибір.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження наукових підходів до визначення стилів управлінської діяльності, обґрунтування закономірностей їх використання в сучасній управлінській практиці командирів та основних шляхів удосконалення.

**Методологія.** Аналіз останніх досліджень і публікацій з питань оптимізації стилю управлінської діяльності командира показав, що вони не враховують сучасних досягнень загальної теорії управління [2, 3, 4] або ж розглядають поняття “стиль керівництва” в основному з точки зору соціології та психології і майже не розкривають операціональної підструктури стилю – засобів, прийомів, способів управлінської взаємодії [1, 5, 6, 7].

Стиль роботи сучасного військового керівника має об’єктивну та суб’єктивну основи формування. В якості об’єктивної основи виступають сфера діяльності керівника, цілі, функції, структура та персональний склад колективу, яким він керує. Суб’єктивні основи – особистісні якості керівника (інтелектуальні, моральні, емоційні та ін.).

У сфері управління існують різноманітні визначення стилю. Так, одні вважають, що стиль – це сукупність принципів і методів рішення проблем, що виникають у процесі реалізації функцій управління [1]. Інші вважають, що стиль – це прояв методів і прийомів мислення й дії особистості, що забезпечують взаємодію в колективі та з колективом [5]. Стиль керівництва визначається, насамперед, індивідуальними якостями та прихильністю командира (начальника) і посадових осіб органів управління до тих чи інших прийомів і правил роботи, до використання своїх знань і досвіду.

Аналіз основних підходів до проблеми стилю керівництва дозволяє зробити висновок, що *стиль управлінської діяльності (стиль керівництва, стиль роботи) – це сукупність прийомів і правил, що характеризують їх підхід до виконання своїх функцій, взаємодію з підлеглими, манеру поведінки під час керівництва підпорядкованими людьми і колективами в процесі реалізації управлінських функцій.*

В статті “стиль управлінської діяльності командира”, “стиль роботи командира”, стиль управління”, “стиль керівництва” розглядаються як синоніми.

Залежно від того, на досягнення яких цілей орієнтований у першу чергу керівник, формуються й відповідні стилі керівництва.

Загальна наука управління виділяє три класичні стилі керівництва керівника, основні характеристики яких приведені в табл. 1.

Оскільки в класичній теорії управління збройними силами питання класифікації стилів керівництва командира не розкриваються, виникає необхідність в розширенні її положеннями сучасної загальної теорії управління, передовим досвідом діяльності військ і дати відповідь на питання: який же стиль керування повинен використовувати командир.

Не можна однозначно сказати, що командир має бути притаманний один із вказаних стилів керівництва. Варто зазначити, що кожний з трьох стилів керівництва

у чистому вигляді зустрічається дуже рідко.

Таблиця 1 – Основні характеристики стилів керівництва

Стиль керівництва	Характеристики			
	Результат роботи організації	Мотивація	Вимогливість	Участь підлеглих у прийнятті рішень (управлінні)
Авторитарний	Важливий тільки результат	Заснована на беззаперечному підпорядкуванні	Жорстка	Не залучаються
Ліберальний	Результати не важливі	Відсутні	Низька	Створюється думка, що підлеглі беруть участь в управлінні
Демократичний	Важливі і результати, і способи досягнення	Заснована на використанні матеріальних і соціально-психологічних потреб	У сполученні з довірою	Активно залучаються до прийняття рішень і управління

З табл. 1 видно, що першим – головним підходом і вирішальною характеристикою, котра в остаточному підсумку визначає стиль керівництва є ступінь залучення підлеглих до процесу прийняття рішень і управління взагалі.

В практиці військового управління часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень (стилю підготовки і прийняття рішень). Це залежить від ряду змінних: характеру отриманого завдання і складності обстановки; часового фактору; інформованості командира; вимог до якості рішення; ступеня довіри командира до підлеглих; ступеня підтримки командира підлеглими; особистих професійних та вольових якостей командира; ступеня підготовленості і злагодженості органу управління; стилю підготовки і прийняття рішення, що обраний старшим командиром та ін.

На основі висновків з оцінки кожної з цих змінних, командир визначає стиль підготовки і прийняття рішення: індивідуальний (характерний для авторитарного стилю керівництва) чи груповий (характерний для демократичного стилю керівництва).

Узагальнення положень загальної теорії управління [6, 8, 9] та аналіз передового досвіду діяльності військ дозволяють виділити і запропонувати основні стилі підготовки і прийняття рішень командиром, що відображені в табл. 2.

Таблиця 2 – Характеристика стилів підготовки і прийняття рішень

Позначення стилю	Характеристика стилю
А I	Командир одноосібно готує і приймає рішення, використовуючи для цього всю наявну у нього на цей момент інформацію.
А II	Командир орієнтує підлеглих про майбутні дії, отримує від них інформацію, а згодом самостійно готує і приймає рішення. Роль підлеглих у процесі прийняття рішення зводиться до надання командирі необхідної інформації, а не до пошуку чи оцінки альтернативних варіантів рішення.
Г I	Командир залучає до процесу підготовки рішення окремих підлеглих, заслуховує їх пропозиції, але не виносить їх на групове обговорення, а працює з кожним підлеглим індивідуально. Згодом командир самостійно приймає рішення, яке може відбивати або не відбивати думку підлеглих.
Г II	Одні питання рішення командир відпрацьовує сам, інші – спільно з посадовими особами органу управління. Вони готують необхідні довідкові дані, проводять розрахунки, доповідають пропозиції по елементам рішення.
Г III	Командир залучає до процесу підготовки рішення визначене коло осіб органу управління, організовує групове обговорення пропозицій щодо альтернативних варіантів рішення (оперативну нараду). Надалі командир самостійно приймає рішення, яке може відбивати або не відбивати думку підлеглих.

В усіх випадках треба пам'ятати що рішення командир приймає одноосібно і несе за нього повну відповідальність, а його стиль керівництва повинен забезпечити оперативність управління та раціональну працю підлеглих.

Однак загальне ж розуміння сутності стилю полягає в тому, що стиль – це якісна характеристика міри єдності і взаємодії суб'єкту та об'єкту в певній ситуації [1, 6, 7].

Сучасний командир повинен навчитися приймати будь-який стиль керівництва, адекватний меті, що стоїть перед підрозділом та його особливостям – кваліфікації, відповідальності, потребам тощо, тобто здійснювати *ситуаційне управління*.

*Ситуаційне керівництво – це визначення стилю керівництва в залежності від рівня зрілості основного ядра військової організації: ступеня кваліфікації і прагнення до росту [7].*

Отже, другим підходом до визначення стилів управлінської діяльності командирів є підхід з точки зору рівня зрілості підлеглих (підрозділу).

Узагальнення положень загальної теорії управління [6, 8, 9] та аналіз управлінської практики командирів дозволяють виділити і запропонувати класифікацію стилів керівництва за цією ознакою, що відображена в табл. 3.

Таблиця 3 – Визначення стилю керівництва за рівнем зрілості підлеглих (підрозділу)

Рівень зрілості підрозділу	Відповідний стиль керівництва
Цілком кваліфікований. Є бажання надалі удосконалюватися.	Надання самостійності. (Визначення функцій і відповідальності підлеглих. Спільне обговорення результатів).
Досить кваліфікований і такий, що продовжує удосконалюватися.	Участь у прийнятті рішень. (Залучення підлеглих до підготовки пропозицій до рішення. Консультації і заохочення самостійності).
Малокваліфікований, але такий, що прагне до підвищення кваліфікації.	Координація. (Менш глибокий інструктаж і контроль. Заохочення ініціативи і ділових контактів).
Низько кваліфікований і не схильний до підвищення кваліфікації.	Накази, вказівки. (Ретельний інструктаж і детальний контроль. Заохочення до виконання й особистих досягнень).

Конкретний стиль керівництва залежить також від того, як командир використовує владу і повноваження для досягнення цілей військової організації, водночас певною мірою піклується про підлеглих і результати діяльності підрозділу. Це є наступним підходом до формування стилю управлінської діяльності командира.

Досвід показує, що командир повинен використовувати такі важелі впливу, які найбільше відповідатимуть конкретним проблемам, традиціям військової організації, схильностям, уподобанням її особового складу. Більших результатів в службі і більшої поваги серед підлеглих досягають “гнучкі” командири. Гнучкість командира полягає у тому, щоб використовувати переваги кожного стилю і застосовувати його в залежності від особливостей ситуації.

**Результати дослідження.** Аналіз матеріалів, що характеризують вимоги до стилю управлінської діяльності командира [2, 3] показує, що їх положення дещо застаріли. Отже, необхідно визначити основні риси оптимального стилю управління, які б відповідали сьогоденню. Їх можна окреслити трьома блоками:

- професійно-кваліфікаційний – компетентність у відповідній сфері, науковість у вирішенні проблем, що виникають та прийнятті кадрових рішень, постійне самовдосконалення, пошук нових форм і методів роботи, наставництво;
- організаторсько-діловий – вміння чітко формулювати цілі, здатність раціонально організовувати свою роботу і роботу підлеглих, оперативність у вирішенні проблем, потяг до нововведень, вміння захоплювати власними ідеями

інших та здатність до лідерства, вимогливість, дисциплінованість, справедливість та об'єктивність оцінки;

– духовно-моральний – високі моральні стандарти, високий рівень внутрішньої культури, доброзичливе ставлення до підлеглих, комунікабельність, безкорисливість, чесність.

Для впровадження в управлінську діяльність рис оптимального стилю керівництва, який відповідав би сучасним реаліям діяльності війська, пропонуються наступні шляхи:

1. Упровадження оптимального стилю керівництва необхідно здійснювати в кожному структурному підрозділі збройних сил на всіх рівнях управління.

2. Використання методів і підходів до управління військовими колективами, які б спонукали до ініціативності та відповідальності, причетності підлеглих до справ підрозділу.

3. Підвищення мотивації до результатів праці.

4. Інформатизація процесів управління.

5. Створення відповідних умов та заохочення службовців до підвищення професійного рівня за рахунок безперервної освіти, обміну досвідом роботи між військовослужбовцями та структурними підрозділами тощо.

Трансформаційні процеси в Збройних Силах України формують необхідність зміни ставлення до стилів керівництва, де важливою складовою є посилення ролі людського фактору. Сучасному військовому керівнику необхідно чітко зрозуміти, що опанування оптимальним стилем управління – один із напрямків розвитку системи військового управління, досягнення максимальних результатів військово-управлінської діяльності.

**Висновки.** Стиль керівництва є якісною характеристикою єдності і взаємодії суб'єкта і об'єкта управління у визначеній ситуації, а обрання командиром оптимального стилю керівництва залежить від ряду умов і факторів (змінних).

Оптимальним стилем керівництва буде той стиль, що гармонійно взаємодіє в тріаді “суб'єкт управління – об'єкт управління – ситуація”.

Знання і урахування всіх факторів (змінних) і умов, що впливають на формування стилю управлінської діяльності командира, є необхідною, важливою обставиною для теоретичного розуміння та практичного оволодіння сучасним стилем діяльності.

**Список літератури:** 1. *Фененко Ю.В.* Стиль управленческой деятельности военного руководителя / *Ю.В. Фененко.* – М. : ВІУ, 2001. – 69 с. 2. *Алтухов П. К.* Основы теории управления войсками / *П. К. Алтухов, И. А. Афонский, И. В. Рыболовский, А. Е. Татарченко;* под ред. *П. К. Алтухова.* – М.: Воениздат, 1984. – 221 с. 3. *Торопчин А. Я., Кириченко І. О., Єрмошин*

*М. О., Дробаха Г. А., Долина М. П.* Синтез адаптивних структур системи зенітного ракетно-артилерійського прикриття об'єктів і військ та оцінка її ефективності: Монографія. – Х.: ХУ ПС, 2006. – 348 с. **4.** *Шмаков О.М.* Словник офіцера внутрішніх військ з воєнно-наукових питань / О.М. Шмаков. – Х.: Військ. ін-т ВВ МВС України, 2005. – 362 с. **5.** *Єганов В. В.* Функції та стиль державно-управлінської діяльності / *В. В. Єганов* // Структурно-функціональне забезпечення діяльності територіальних органів влади / [Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Г. С. Одінцова та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2007. – С. 204–209. **6.** *Єганов В. В.* Основні передумови та чинники оновлення стилю державно-управлінської діяльності / *Г. С. Одінцова, В. В. Єганов* // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – Вип. 1 (13). – С. 32–36. **7.** *Ролін І. Ф.* Основи військового управління: навчальний посібник. – Х.: Акад. ВВ МВС України, 2009. – 197 с. **8.** *Семенов А.К., Набоков В. И.* Основы менеджмента: учебник. – М. Дашков и К, 2008. – 556 с. **9.** *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. – 2\_е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

Подано до редакції 04.11.2010